

# TIPO PSICOLÓGICO E ESTILO DE NEGOCIAÇÃO

Hirata Consultores e Editora Ltda.

## Introdução

O propósito deste Guia de Desenvolvimento em NEGOCIAÇÃO é fornecer perspectivas, restrições e potenciais do seu Tipo Psicológico bem como o seu estilo como negociador.

Este relatório contém informações sobre suas maiores tendências comportamentais no ambiente de trabalho, principalmente quando estiver sob um cenário de negociação. No final do relatório serão apresentadas algumas recomendações de melhoria ou principais cuidados no seu desenvolvimento como negociador.

Essencialmente, o valor desta informação é servir como ponto de referência para considerar em que estágio você está como negociador, onde poderia estar e como traçar um roteiro para a excelência.

Recomendamos que este relatório seja visto como objetivo de discussão. Talvez acrescente percepções a aspectos seus que não haviam sido considerados antes, ou confirme o que você já sabe. Seja qual for o caso, por favor, não tome estas informações como absolutas. Ao contrário,

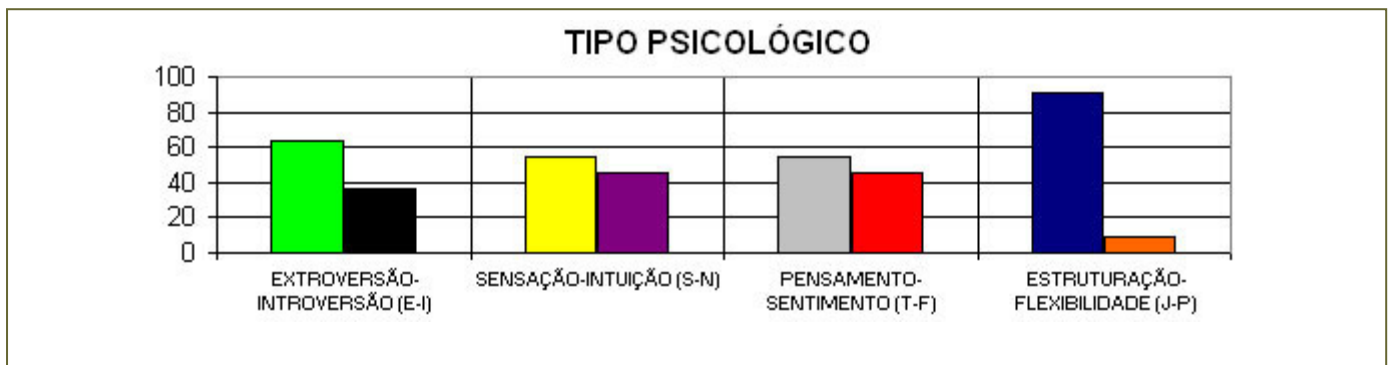
Participante:  
Teste



sugerimos compartilhar estas conclusões com seu *trainer* em Negociação e analisar o resultado em conjunto.

Tenha um bom proveito das informações

## Macro-visão do ESTJ



Você tende a estar, freqüentemente, em contato com o seu mundo exterior. Conhece muito bem o seu meio e, geralmente, é seu “ pilar” de força e de energia. O melhor adjetivo para descrever você é: **Responsável**. É realista, prático e curioso. Curiosidade se refere mais a novos objetos ou processos que a conceitos e teorias profundas.

Você deve se destacar na organização de procedimentos e no detalhamento de regras e regulamentos. Gosta de ver as coisas feitas corretamente e tende a ser impaciente com aqueles que não levam avante os processos, com a devida atenção aos detalhes. Principalmente, os processos recomendados por pessoas com mais experiência e que sabem fazer com que a tarefa seja realizada corretamente.

## Relacionamentos

Você é totalmente confiável e consistente, normalmente, parece ser o que realmente é: transparente.

Você se aproxima das pessoas através de conceitos de tradição e de rituais, promovendo a harmonia e o contentamento em suas amizades, por meio de rotinas e normas bem trabalhadas. A tradição familiar tem um forte sentido para você e dela participa com boa vontade. Aprecia a oportunidade de ver os amigos, colegas e parentes em ocasiões como: festas, jantares, etc. Geralmente, se sente confortável ao avaliar as pessoas e tende a julgar como o indivíduo se sai em seu desempenho operacional. Pode,



eventualmente, demonstrar certa rudeza com aqueles que não seguem as regras corretamente. Você se sintoniza bem com o que é estabelecido, com as instituições e as formas de comportamento. É difícil para você, por vezes, entender aqueles que rejeitam ou mudam radicalmente esses padrões.

Segue bem as rotinas, tanto em casa como no trabalho, procurando ter um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar. É geralmente correto e ordeiro, tanto no trabalho quanto no lazer, mas não necessariamente organizado em relação a detalhes e minúcias.

## Estímulos Motivacionais

Você tende a ser leal às suas instituições, ao seu trabalho e à comunidade, sendo excelente parceiro. Conhece suas responsabilidades e não foge às mesmas, mesmo quando exigem grande sacrifício e esforço da sua parte.

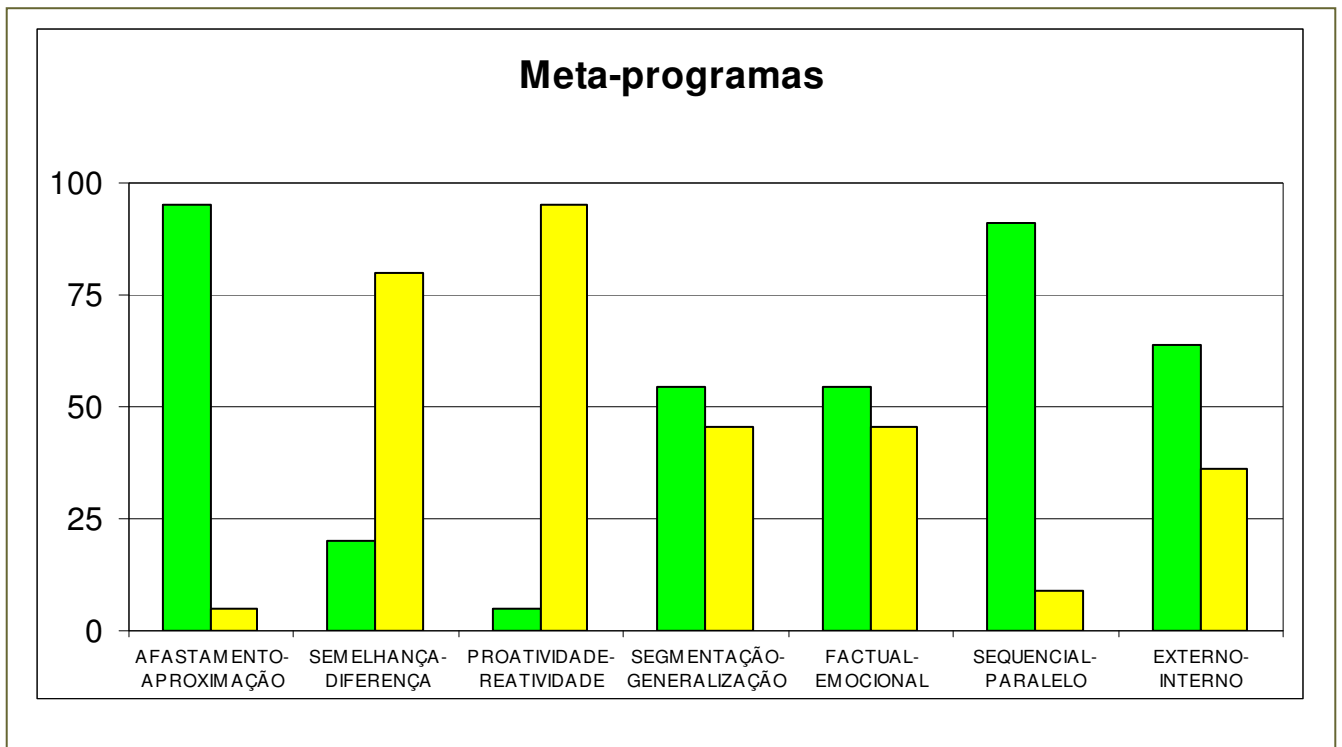


Pessoas como você, geralmente, ascendem posições de responsabilidade em seus empregos e na comunidade em geral. Com frequência, pertencem a entidades associativas e dão seu apoio com presença constante e colocações abertas.

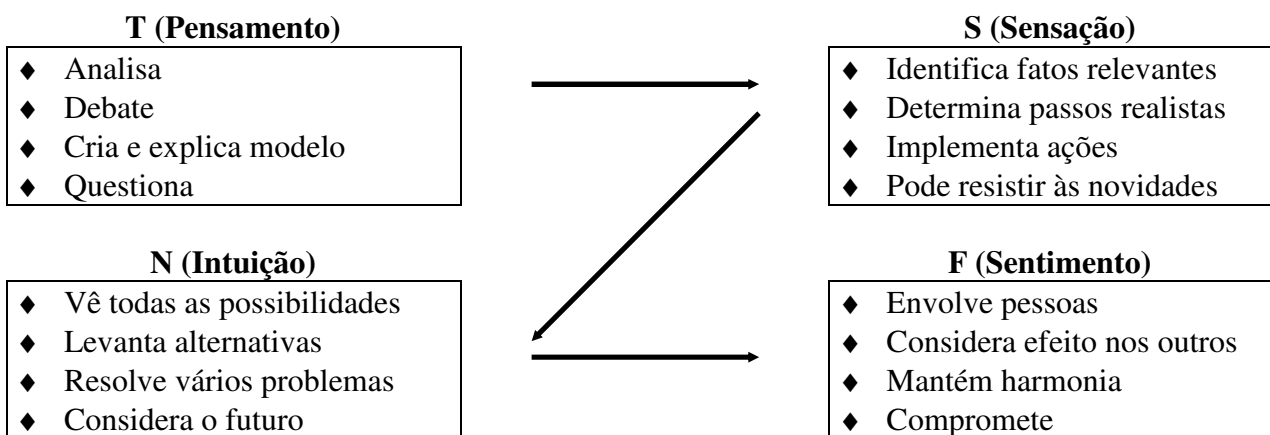
Você é pontual e espera que os outros também o sejam. Pode, às vezes, não ser muito receptivo ao ponto de vista e as emoções dos outros. Tem uma tendência de chegar a conclusões depressa

demais. Aliás, deve ter cuidado com a precipitação, pois à vontade de realizar e concluir rapidamente pode levá-lo a cometer erros. Também, não está sempre disposto a ouvir, pacientemente, as colocações opostas às suas. Assim, precisa fazer um esforço especial para se manter aberto às contribuições dos outros que dependem de você, tais como seus filhos, sua parceira no casamento ou seus colegas de trabalho.

Tem forte tendência a ser prático e objetivo, indo direto ao ponto: não perdendo tempo com muitos detalhes e verbalizações. Terminar um trabalho é estimulante para você, que se sente bem quando alguma tarefa é finalizada, pois, assim, pode passar imediatamente para a próxima. Age com rapidez e com bom-senso.



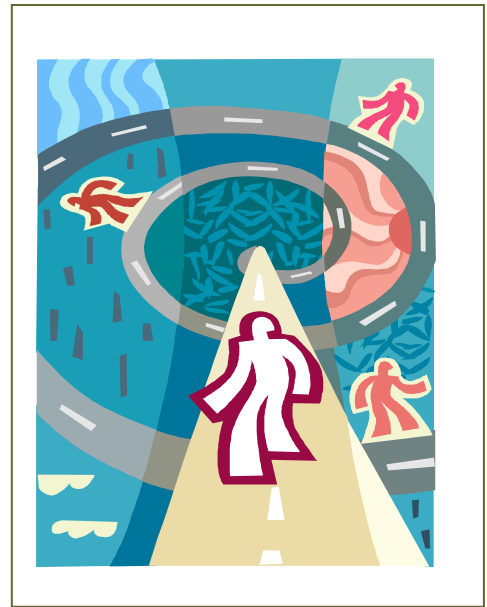
## Quadro Sistêmico



## Áreas de Interesse

Você é, frequentemente, encontrado em demandas, nas quais possa satisfazer e usar sua crença nos fatos, análise lógica e habilidade para organizar. Assim como em posições que exijam orientação objetiva e baseada na realidade, com uma forte tendência para obtenção de resultados, favorecendo liderança e direcionamento. É, portanto, normalmente encontrado em posições de gerência e de administração geral. Suas fortes orientações para a ação, aliada à sua maneira lógica de tomar decisões, frequentemente, o atraem para posições que necessitem do desenvolvimento ativo e efetivo de habilidades gerenciais. Você se sente confortável ao aplicar seus padrões sobre o que é correto e eficiente, assim como é sensível aos aspectos de seu ambiente. É, também, bastante analítico e prático sobre as coisas e pessoas.

Sua maneira sistemática de trabalhar e seu respeito a detalhes e regras transmitem um senso de responsabilidade e confiança aos outros, fazendo-os sentir que podem continuar trabalhando até atingir os objetivos. Tomar decisões é um processo natural para você, prefere sempre tomá-las baseado em fatos concretos. Você se sente mais interessado em organizar o que está acontecendo, no aqui-e-agora, que em organizar sistemas abstratos.



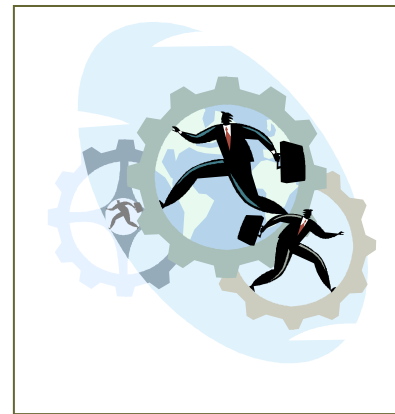
Também encontrado em áreas que possam aplicar de maneira prática suas especialidades. Assim, tende a estar em demandas que os resultados sejam tangíveis e visíveis: como negócios em geral e indústrias. Oportunidades de interação com outras pessoas também são importantes para você, assim como ambientes estruturados e onde haja linhas relativamente claras de procedimentos. Essas características, também, são importantes em outras posições que exijam “mão-na-massa” ou contato mais objetivo com pessoas.

Você se sente atraído por situações em que possa gerenciar organizações, liderar, envolver-se em questões práticas e reais, que tragam bons resultados e estabilidade. **Prefere trabalhar, sistematicamente e sobre o concreto, gostando de se sentir produtivo e de estar com pessoas que também sejam voltadas para a realização.**

## Resultados e Contribuições

Você é uma pessoa que, geralmente, toma a liderança dos projetos. Com habilidades organizacionais, busca ter certeza de que tudo que precisa ser feito será. Você tende a ser pró-ativo e totalmente orientado para a ação. Possui grande capacidade para a realização de novos projetos, principalmente, pelo fato de saber como criar excitação em seu grupo, mantendo excessiva paixão pelo seu trabalho. Leva energia para o ambiente de trabalho, onde muitas vezes, clientes e colegas apresentam dificuldades em acompanhar seu ritmo e energia.

Essas são habilidades para organizar projetos e pessoas. Você adora planejar. Seus compromissos são todos agendados e priorizam a definição de metas, objetivos, prazos, tarefas e responsabilidades, para depois dar andamento ao trabalho até sua completude. Você quebra os problemas em pedaços lógicos e gerenciáveis, e resolve um de cada vez. Geralmente, você usa abordagens estruturadas para a resolução de problemas, ou utiliza ferramentas para análise de custo-benefício, fortalecendo suas conclusões. Você se preocupa em manter o grupo focado nas metas e prioridades, incentivando-o a proporcionar soluções criativas aos desafios.



Normalmente, você é bem articulado e extrovertido, e gosta de conversar, compartilhar idéias e preocupações. Suas histórias e conversas são breves e diretas, bem organizadas, com estilo e gramática impecáveis, sendo que seu maior objetivo é explicar e ensinar.

Você é um indivíduo habilidoso em definir a estratégia correta para seguir adiante e direcionar o projeto quando urgência é solicitada. Suas estratégias incluem cuidadosa experimentação e grande capacidade de sintetizar e esclarecer informações, para que novas combinações e abordagens possam fornecer diferentes maneiras de enxergar o problema.

Você gosta de comparar e contrastar as informações, separá-las em grupos lógicos e categorizá-las para encontrar as diferenças mais importantes. Seu objetivo é melhor progredir. Está, constantemente, buscando melhorar, é sempre crítico e consegue encontrar todos os tipos de falhas em planos ou análises. Sua

atenção é focada em causas e efeitos, é habilidoso para definir problemas, encontrar fatos, planejar e implementar os projetos. Portanto, você consegue manter o grupo concentrado e atento ao processo de análise global da situação envolvida. Durante as operações de mudanças, você faz com que as coisas aconteçam, planejando, definindo tarefas e ajudando o time a superar bloqueios que impeçam a conquista de soluções criativas na fase da implementação do projeto.

Para facilitar essa implementação, você colabora com sua grande habilidade de apresentação, e se torna o representante do grupo ou do projeto. Organiza a apresentação com os devidos gráficos e tópicos, respondendo às perguntas com clareza, lógica e persuasão.

### **Principais aspectos dos resultados e contribuições:**

- Esclarecimento das responsabilidades e metas em projetos e iniciativas de mudanças.
- Grande capacidade de prover liderança energética ao grupo ou time.
- Direcionamento do progresso, melhoria da eficiência, produtividade e resultado.
- Habilidade de formular esquemas lógicos para descobrir, analisar e resolver os problemas encontrados no mundo exterior.

## Cuidados e Restrições

Você pensa em voz alta, e esse processo pode causar um efeito depreciativo na criatividade das outras pessoas do grupo, principalmente, se você parecer decidido, quando na verdade, está apenas buscando idéias e raciocinando.

Nas situações em que diversas perspectivas estão sendo consideradas e avaliadas, poderão ocorrer conflitos. Você, geralmente, aparenta estar certo de suas opiniões e idéias, visto como aquele que “sabe tudo e não escuta ninguém”. Pode ser impaciente e avançar rápido demais, sem dar a chance para outras pessoas de participar ou expressar suas opiniões. Essa atitude pode atrapalhar o indispensável processo de discussão e exploração de diferenças e possíveis abordagens criativas.

Você acredita que tendo os fatos e as informações corretas, pessoas de bom senso e razoáveis chegarão às mesmas conclusões. Esse pensamento não reconhece as diferenças de interpretação dos fatos, ou não entende que o processo de solução pode limitar dados que você absorve. Pessoas como você, que tem esse talento, tendem a definir o modelo primeiro, para depois encontrar os fatos. Se não tomar cuidado, a hipótese poderá influenciar visões ou perspectivas e limitar o que enxerga.



Pode falhar em coletar dados suficientes em seu processo de tomada de decisão, se baseado demasiadamente em certos tipos de dados, principalmente, aqueles quantificáveis e objetivos. Tende a confiar em suposições prévias em relação aos fatos, apesar de evidências mostrarem o contrário. Muitas vezes, atribui regularidade e estrutura aos dados, encarando a vida como uma série de proposições de “tudo ou nada”, se torna sujeito da “tirania do ou”, em que é muito difícil aceitar idéias contraditórias apresentadas ao mesmo tempo.

Geralmente, age com rapidez e muita eficiência, É tão ansioso para tomar decisões, que deixa de enxergar sintomas ou ideais inovadoras. Existe uma pressão interior para que a primeira solução funcional seja adotada, apenas para ver o problema resolvido. Há uma tendência a ser mais pragmático que inovador.



Você pode ser muito focado em verdade, exatidão, análise crítica, produtividade e até mesmo em realização de metas e objetivos, a ponto de parecer crítico, desprendido e frio em sua comunicação.

Não gasta muito tempo para conhecer seus parceiros de trabalho, ou até mesmo para falar sobre o porquê das mudanças e sobre como elas estão funcionando. Falta de tempo e necessidade de controle, também, podem atrapalhar o envolvimento de mais pessoas nas decisões, falha que pode ocasionar baixo desempenho e resultados ruins.

Apesar de ter grande preocupação com as pessoas e suas idéias, você tem muita dificuldade em expressá-la. De fato, você se sente desconfortável com sentimentalismo, emoções e intimidades, principalmente, se essas emoções fizerem parte do processo de decisão.

Além disso, ter de ficar sozinho por longos períodos ou usar excessivamente o talento dominante pode causar fadiga. Em situações de estresse, você pode se tornar sensível demais, interpretando erroneamente comentários, magoando-se facilmente. Você pode apresentar explosões emotivas e sentimentalismo, você se vê como incompetente, sem conseguir explicar o que está sentindo, pois têm grande dificuldade em falar sobre seus sentimentos, valores ou emoções.

### **Principais aspectos dos cuidados e restrições:**

- Depreciação da criatividade alheia.
- Abordagem muito direta para a comunicação e para conflitos.
- Confiança em dados selecionados, precipitando conclusões e falhando na coleta quantitativa de informações.
- Tendência a tomar a liderança com rapidez demasiada e necessidade por controle.
- Questionamento crítico.
- Dificuldade em lidar com assuntos referentes a pessoas.
- Análise excessiva e tomada de tudo como um problema ou como uma grande decisão difícil.

## QUADRO RESUMO CONTRIBUIÇÕES X RESTRIÇÕES

### CONTRIBUIÇÕES

- ◆ Poder de decisão
- ◆ Estruturação / Organização
- ◆ Clareza / Objetividade
- ◆ Determinação
- ◆ Pragmatismo
- ◆ Termina tudo
- ◆ Assertividade

### RESTRIÇÕES

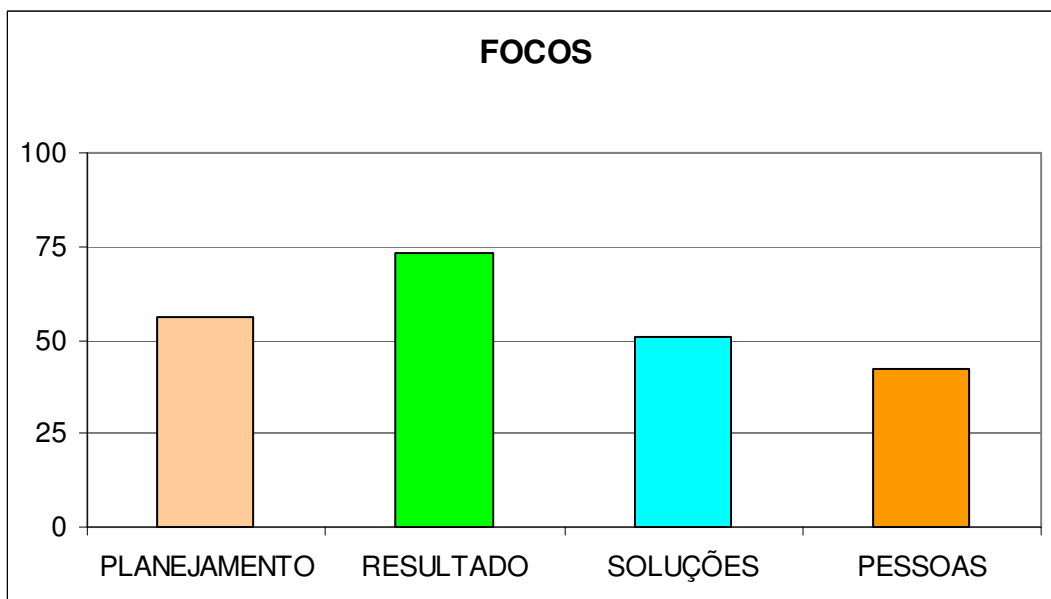
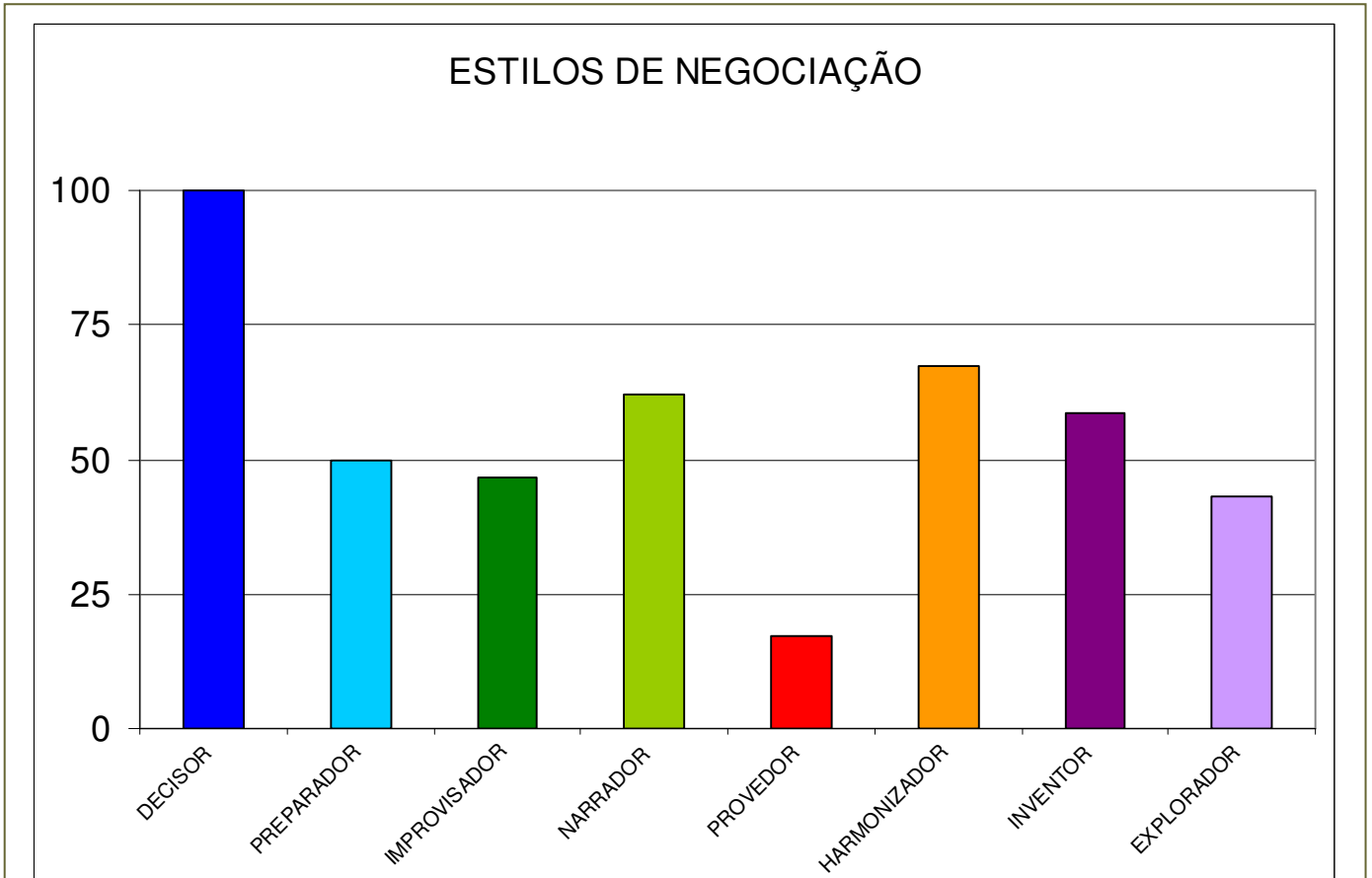
- ◆ Você pode se precipitar
- ◆ Tem inflexibilidade
- ◆ Tende ao conservadorismo
- ◆ Presta pouca atenção aos detalhes
- ◆ Pode não demonstrar apreciação por pessoas
- ◆ Tem pouca paciência

## Os ESTJs sob pressão

- Costumam tomar decisões severas.
- Suas decisões podem ser precipitadas e preconceituosas.
- Podem deixar de ver outros fatores da ação e se transformar em puros executores de uma missão.
- Aplicam a lógica desconsiderando os sentimentos dos outros.

Quando pressionados podem se tornar “obtusos”, não conseguindo ter uma visão mais ampla do problema e assim tomar decisões com grande possibilidade de ter arrependimentos emocionais no futuro e certamente com conseqüências desastrosas para o seu relacionamento.

### Estilo de Negociação - DECISOR



## Características do Estilo Decisor

Como negociador é bastante marcado pela sua capacidade de comandar e decidir. Tende a ter uma grande inclinação para dar uma estrutura e um corpo para a negociação. Gosta de ver as coisas feitas corretamente e tende a ser impaciente com aqueles que não levam avante o processo de negociação, com a devida atenção ao que é essencial.

Toma decisões baseadas em dados impessoais, relacionando riscos com oportunidades. Age com rapidez e com bom-senso.

Você é pontual e espera que os outros também o sejam nas negociações. Pode, às vezes, não ser muito receptivo aos pontos de vista dos outros e às suas emoções. Tem uma tendência a chegar a conclusões depressa demais. Aliás, deve ter cuidado com a precipitação, pois sua vontade de fechar e concluir rapidamente pode levá-lo a cometer erros. Também, não está sempre disposto a ouvir, pacientemente, as colocações opostas às suas. Assim, precisa fazer um esforço especial para se manter aberto às contribuições da contra-parte.

Tem forte tendência a ser prático e objetivo, indo direto ao ponto. Não Você tende a ser tolerante com critérios estabelecidos na negociação, mas pode abandonar qualquer regra quando esta

demonstra estar distante da meta a que persegue. A ineficiência é especialmente rejeitada por você e a repetição de erros causa-lhe impaciência.

Para você, sempre deve haver uma razão para fazer ação, e o sentimento das pessoas, por vezes, não é razão suficiente.

Nas negociações demonstra auto-confiança e consistência, normalmente aparentando ser o que realmente é.

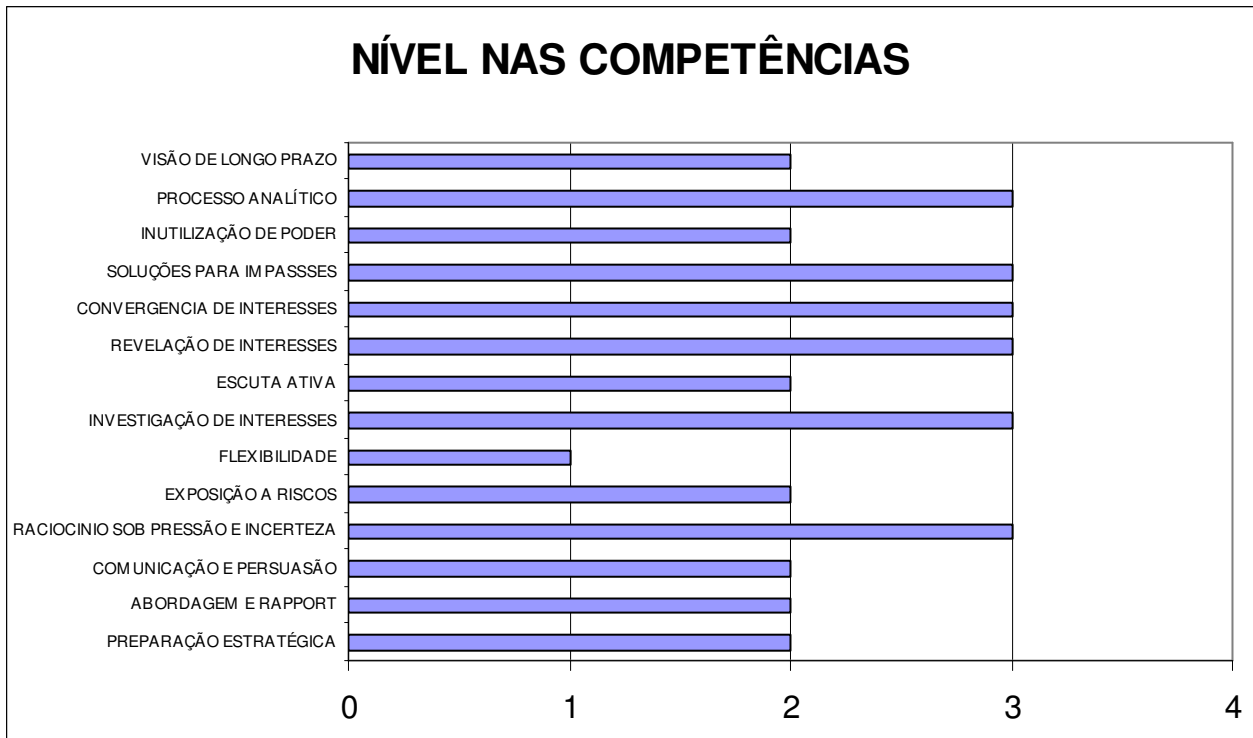
Demonstra muita transparência, fornecendo à contra-parte sua agenda de prioridades.

Você se sente confortável ao avaliar as pessoas e tende a julgar como o indivíduo se sai em seu desempenho como negociador. Pode, eventualmente, demonstrar certa rudeza com aqueles que não seguem os critérios pré-estabelecidos da negociação.

Quando você está presente numa negociação, não há qualquer dúvida sobre quem está no comando.

perde tempo com muitos detalhes e verbalizações.

## Tendência de Eficiência nas Competências



## Os níveis nas competências

### 1- Preparação Estratégica

É a capacidade de prever todas as variáveis que possam interferir no processo decisório da negociação. Reflete exaustivamente sobre o problema, as relações de interdependência, os estilos de negociação que estarão na mesa, os interesses das partes essenciais, as possíveis objeções, o que fazer quando a oferta não for aceita, o roteiro das trocas dinâmicas e que estilo deverá estar em cada rodada.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Tem a preocupação de levar alternativas de concessões para que ocorra o fechamento da negociação. Em geral crê que esta atividade é dispensável para ser um bom negociador.	Consegue executar de forma parcial seu planejamento. A precisão do planejamento é feita de forma empírica, não evidencial. Faz pressuposições e generalizações não testando-os na interação com a contraparte.	Consegue estabelecer todas as variáveis críticas da negociação. A dosagem do tempo na preparação deve ser um item a ser levado em consideração. "O bom é inimigo do ótimo"	Faz leitura do cenário da negociação com muita perspicácia. A rapidez com que ordena as variáveis críticas da negociação faz com que a execução do planejamento seja executada em tempo. Busca o que é essencial saber da contraparte e se prepara estrategicamente para suas ameaças

### 2- Abordagem e Rapport

Capacidade de identificar e adaptar-se a diferenças individuais para criar e manter relacionamentos de maneira íntegra e saudável. Facilidade de fazer conexões com pessoas dos mais diferentes níveis sociais, culturas, raças, crenças e opiniões. Tem auto controle emocional, administrando conflitos e transformando-os em soluções. Estabelece extensa rede de relacionamento.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Estabelece uma relação harmoniosa com os demais, mas mantém uma certa distância, evitando maior envolvimento, pois tende a agir mais individualmente.	Posiciona-se com disponibilidade diante de diferentes níveis de pessoas e colegas. Valoriza e solicita a experiência e sugestões de todos, visando criar espírito de harmonia entre as pessoas envolvidas.	Traz à tona os conflitos emergentes da negociação, valorizando a prática do entendimento dos mapas mentais da contra-parte na busca de soluções que harmonizem o ambiente. Administra bem conflitos de opinião e interesse.	Inicia e constrói relacionamentos com qualquer tipo de pessoa. Desenvolve uma boa rede de contatos, de forma aberta, espontânea e sempre disponível.

### 3- Comunicação e Persuasão

Habilidade de expressar idéias, pensamentos e informações, com linguagem clara e objetiva. Receptor ativo e empático, que adapta sua linguagem as características do outro. Consegue elaborar suas argumentações de forma eficaz.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Demonstra conhecimento sobre o que precisa ser comunicado e esforça-se para entender e ser entendido. Algumas vezes tem dificuldade em transmitir a sua mensagem.	Repassa informações por escrito ou verbalmente, com clareza e objetividade. Incentiva o diálogo e a interação, gerando empatia entre as pessoas.	Comunica-se com assertividade em situações favoráveis ou não. Pró ativo, estabelece vínculos pessoais, em prol de suas metas. Personaliza a comunicação, cativando a atenção da contra-parte.	Usa sua habilidade de comunicação e persuasão procurando sensibilizar a contra-parte sobre sua oferta. Elabora e realiza com eficácia apresentações para pessoas e grupos, criando compromisso e motivação.

### 4- Raciocínio sob pressão

É a capacidade de elaborar pensamentos, táticas e estratégias em cenários de alto risco e pressão. Geralmente são cenários onde o negociador é parte integrante. Os riscos e a pressão ocorrem contra o negociador ele não é um representante. Chamamos aqui de riscos tudo aquilo que põe uma ameaça ao negociador, pode ser sua credibilidade, seu emprego, um prejuízo financeiro, uma separação ou qualquer outra situação do gênero.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Tem reações emocionais com muita rapidez. A confusão entre pessoas e o problema da negociação pode interferir em seu comportamento como negociador. Consegue diagnosticar os motivos da pressão, no entanto o envolvimento emocional faz com a tomada de decisão seja de forma rápida para aliviar rapidamente a pressão.	Consegue separar pessoas de problemas identificando as direções da pressão e suas conseqüências como parte integrante da negociação. A partir desse entendimento se posiciona com muita rigidez com o intuito de não perder para o outro, podendo gerar impasses com desfechos não saudáveis como solução para a negociação.	Tem a capacidade de entender rapidamente a questão da pressão gerando alternativas de solução de problemas fora do contexto inicial. Esta postura o leva a ter o poder de resistir de forma racional a pressão da contra-parte.  Quando não é encontrada alternativas de solução pode ceder antes do tempo necessário.	Tem a habilidade de ter a “frieza” nos cenários de alta pressão. Consegue esfriar a temperatura da negociação quando está em desvantagem. Consegue sair do envolvimento emocional para a estrutura racional com maestria.  Grande parte das vezes, já mensurou o que é “menos pior” tendo a capacidade de ceder apenas nos limites de tempo, dando à contra-parte a sensação de houve uma concessão e não uma cessão.



### 5- Exposição a riscos

Capacidade de propor ofertas e soluções em ambientes de incerteza. Mede o grau de exposição do negociador em cenários onde existem variáveis ocultas ou desconhecidas.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Faz ofertas de soluções sem antes capturar evidências e entender o mapeamento de forças na negociação. Alcança resultados de forma empírica.	Faz pressupostos das ameaças da contra-parte, direcionando seus esforços para se proteger de suas armadilhas. Transforma em medo estes pressupostos e delimita seu campo de ofertas.	Faz pressupostos das ameaças da contra-parte já com pensamento de superação e neutralização. Cria oportunidades através da neutralização, atacando os pontos de nebulosidade da contra-parte com recursos fornecidos para negociar.	Possui a capacidade de enxergar evidências comportamentais com tal precisão que elimina quase que por completo as pressuposições. Apresenta muita convicção em suas ofertas objetivando superar seus objetivos negociais.

### 6- Flexibilidade

Capacidade de lidar com situações complexas e variáveis imprevistas, dinamizando o processo de negociação. É a capacidade que mede o famoso “jogo de cintura” do negociador em lidar com os imprevistos, com as mudanças bruscas de rumo da negociação e principalmente com situações estrategicamente provocadas pela contra-parte para desestruturar a linha de raciocínio.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Utiliza-se de abordagens normalmente conhecidas e usadas para solucionar problemas. Resistente à mudanças, prefere atuar em situações já vivenciadas.	Reconhece e aceita a constância das mudanças, agindo com flexibilidade e rapidez necessárias. Diante problemas críticos atua com prontidão de resposta. Direciona seu foco e prioriza o essencial.	Ágil em lidar com imprevistos, articula informações necessárias para decisões e transforma problemas em oportunidades. Demonstra capacidade em tornar idéias e projetos em resultados concretos.	Hábil em lidar com situações ambíguas, administrando eficazmente as mudanças bruscas de rumo. Propõe soluções criativas e originais, correndo riscos calculados a fim de retomar o controle racional da negociação.

### 7- Investigação de interesses

Habilidade de extrair da contra-parte o “pano de fundo” da negociação. Consegue questionar a contra-parte de forma estratégica, despreza seu posicionamento se aprofundando em seus reais motivos e interesses.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Entende com clareza o posicionamento da contra-parte e os objetivos finais a serem atingidos, porém tende a adotar uma postura parcial quanto aos interesses envolvidos na negociação, faltando-lhe flexibilidade.	Demonstra sensibilidade e respeito às diferenças de posicionamento e comportamento dos negociadores envolvidos no processo. Tem assertividade e segurança de argumentação sobre seus pontos de vista.	Investiga os interesses da contra-parte, de forma parcial. Estabelece seus limites para fazer perguntas, podendo às vezes não chegar a conclusões sobre os reais interesses.	Desenvolve estímulos motivacionais para que a contra-parte abra sua agenda oculta de interesses e necessidades. Sai com muita facilidade das objeções e resistências criadas pela contra-parte.

**8- Escuta ativa**

Habilidade de entender o interlocutor através de suas idéias, seus pensamentos, seus valores, suas crenças, sua lógica e seu processo decisório. Demonstra interesse legítimo pela pessoa com quem negocia. Possui abertura total para o entendimento. Elimina suas pressuposições para entrar no modelo de mundo da contra-parte. Faz correlações de causa e efeito com muita rapidez.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Tem a preocupação mais de expor seu posicionamento do que de ouvir a contra-parte. Muitas vezes entra numa discussão para provar “quem está certo ou errado”	Dá espaço para o interlocutor se expor. No entanto as informações obtidas são processadas de forma aleatória. Faz poucas recapitulações de conteúdo.	Dedica-se tecnicamente à arte de ouvir o que não está sendo dito. Preocupa-se em obter informações para estruturar uma estratégia de convencimento. Pouco interesse na pessoa e sim no objeto da negociação.	Foca o foco do interlocutor com maestria Seu interesse pessoal na pessoa faz com que haja o estabelecimento de um clima de abertura. Faz recapitulações pausadamente para entender de forma segmentada o modelo de mundo da contra-parte.

**9- Revelação de interesses**

Habilidade de revelar os interesses pessoais no “timing” correto. Administra a ansiedade, trocando informações de forma estratégica. Entende a velocidade da contra-parte e revela seus verdadeiros motivos quando sente que é a variável de solução do problema da negociação.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Estabelece com tanto clareza seu posicionamento na negociação, que tende a adotar uma postura inflexível na abertura da agenda pessoal.	Revela seus interesses de forma aleatória, muitas vezes não controlando sua ansiedade. Fornece informações muitas vezes sem contrapartida do interlocutor.	Desenvolve habilidade de dar e receber feedback. A prioridade das trocas surge no momento da interação. Não são planejadas estrategicamente, o que pode fazer com que revele antes do tempo necessário.	Inclui em sua preparação estratégica a seqüência de informações que serão fornecidas bem como o que terá em contrapartida. Controla sua ansiedade para não atropelar o planejado.

**10- Convergência de interesses**

Capacidade de encontrar áreas de comum acordo, desenvolvendo soluções de interesse comum. Busca atender necessidades mútuas através do foco principal das duas partes, trocando os itens de maior prioridade com os itens de menor prioridade.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Procura atender suas expectativas na negociação, buscando direcionar as soluções para o que é importante para uma das partes, geralmente a sua.	Procura atender as solicitações e expectativas emergentes da contra-parte, sem contudo, buscar conhecer de maneira sistemática sua opinião e satisfação.	Atende pró ativamente as demandas da contra-parte, antecipando-se na satisfação das suas necessidades. Busca de forma planejada a troca dos valores e prioridades de cada um.	Revisa permanentemente as estratégias de negociação com foco nos interesses das duas partes. Extrai e expõe de forma eficaz o que interessa para ambos na negociação. Coloca foco nas ações de pós-negociação.

**11- Soluções para impasses**

Capacidade de criar e apresentar soluções criativas nos momentos de tensão na negociação. Busca a essência do problema da negociação, trazendo caminhos muitas vezes de baixo custo e de fácil operacionalização por parte da contra-parte.

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Apega-se à maneira como as coisas sempre foram feitas, tende a guiar-se pelo tradicional com receio em inovar e/ou falhar. Algumas vezes implanta melhorias em seus processos de negociação, desde que já tenham sido validados por outra pessoa que conhece.	Tem a preocupação de levar “na manga” soluções previamente planejadas. Faz ofertas com previsibilidade de criação de impasses. Propõe soluções de divisão entre oferta e contra-oferta sugerindo justiça entre as partes. Propõe a divisão do “prejuízo”, conseguindo situar esta solução dentro de sua zona de acordo possível (ZOPA).	Busca oportunidades inovadoras e ousa em propor, com convicção, suas soluções à contra-parte, mesmo que muitas vezes possa chocá-lo. Suas soluções se enquadram dentro do campo apenas de suas possibilidades. Extrapola nos conceitos do ZOPA, no entanto investiga pouco das possibilidades e oportunidades dos potenciais criativos da contra-parte.	Antecipa-se na solução dos impasses negociais a partir da medição dos potenciais e limites das partes na negociação. Emprega estas práticas inovadoras de forma pontual, adaptando-as conforme sua leitura do cenário de negociação. Sua decodificação do que é essencial na negociação faz com que sua mente criativa vá buscar soluções, muitas vezes inovadoras no campo da negociação.

## RECURSOS do ESTILO

Com habilidades organizacionais, você busca ter certeza de que tudo que precisa ser feito será feito. Geralmente tende a ser pró-ativo e totalmente orientado para a realização. Leva energia para o ambiente da negociação, onde muitas vezes, clientes e colegas apresentam dificuldades em acompanhar seu ritmo e energia.

Tem facilidade de quebrar os problemas em pedaços lógicos e gerenciáveis e resolve um de cada vez. Geralmente, usa abordagem estruturada para a resolução de problemas ou ferramentas para análise de custo-benefício para fortalecer suas conclusões e decisões.

Possui habilidade em definir a estratégia correta para seguir adiante e direcionar a negociação quando é solicitada *urgência*. Suas estratégias incluem cuidadosa experimentação e grande capacidade de sintetizar e esclarecer informações, para que novas combinações e abordagens possam fornecer diferentes maneiras de enxergar o problema.

O estilo DECISOR está constantemente buscando melhorar suas habilidades como negociador, é sempre muito crítico e consegue encontrar todos os tipos de falhas em planos ou análises. Sua atenção é focada em causas e efeitos e é habilidoso para definir problemas, encontrar fatos, planejar e implementar ações práticas para negociar.

## ARMADILHAS do ESTILO

É estressante para você lidar com situações em que diversas perspectivas estão sendo consideradas e avaliadas. Neste momento, você delimita seu posicionamento, e pode ser visto como negociador que “sabe tudo e não escuta ninguém”. Pode ficar impaciente e avançar rápido demais, sem dar a chance para a contra-parte participar ou expressar suas opiniões. Essa atitude pode atrapalhar o indispensável processo de discussão e exploração dos interesses das partes.

Muitas vezes você acredita que, tendo os fatos e as informações corretas, pessoas de bom senso e razoáveis chegarão às mesmas conclusões. Esse pensamento não reconhece as diferenças de interpretação dos fatos ou não entende que o processo de solução pode vir de fontes alternativas que vão além do objeto negociado.

Em seu processo de tomada de decisão, pode falhar na coleta de dados baseando-se demasiadamente em certos padrões, principalmente naqueles quantificáveis e objetivos. Você tende a confiar em suposições prévias em relação aos fatos, apesar de evidências mostrarem o contrário. Muitas vezes, encara a vida como uma série de proposições de “tudo ou nada” como grandes generalizações, se tornando extremamente

inflexível e fechado para ouvir e entender o modelo de mundo da contra-parte.

Outra grande armadilha é não investir muito tempo no conhecimento da contra-parte, principalmente sobre seu estilo de negociação. Você se interessa muito pouco sobre seus motivos, crenças, valores e processo decisório.

Este pouco interesse no outro pode dificultar o estabelecimento do *rapport*. Para você é desconfortável lidar com sentimentalismo, emoções e intimidades, principalmente se essas emoções fizerem parte do processo de decisão.

Em situações de estresse, você pode se tornar sensível demais, interpretando erroneamente comentários, magoando-se facilmente.

## Quadro RESUMO do ESTILO DECISOR

### RECURSOS

- ◆ Têm facilidade para tomar decisões
- ◆ Estão dispostos a “ganhar” ao sair da negociação
- ◆ São focados e objetivos no problema que deve ser resolvido
- ◆ Estão orientados para a conclusão e fechamento das questões negociadas

### ARMADILHAS

- ◆ Podem se precipitar ao tomar decisões
- ◆ Podem ficar inflexíveis pelo fato de “enxergar” poucas opções de solução do problema da negociação
- ◆ Podem dar pouca atenção aos anseios e preocupações da contraparte
- ◆ Podem se tornar “escravos do tempo”, se tornando impacientes quando as coisas não funcionam eficazmente.

## Sugestões de melhoria como negociador

### A. No planejamento

Invista um pouco mais de tempo nesta fase, muitas vezes o seu pragmatismo pode fazer com que esta fase seja “pulada” com muita rapidez.

Como você é orientado para os resultados finais da negociação e extremamente competitivo, pode não focar o modelo de mundo da contra-parte, algumas vezes não é só a questão do custo o problema da negociação. Avalie variáveis emocionais inseridas na questão. Se interesse em descobri-las.

### B. Na abertura da negociação

O seu comportamento competitivo pode fazer com que seu único objetivo na abertura da negociação seja o de mapear as fraquezas da contra-parte, onde muitas vezes você o encara como adversário.

A abertura de uma negociação não se inicia com o assunto ou problema a ser negociado. Se inicia com assuntos onde a contra-parte sinta que estão trabalhando em prol de uma solução que contente os dois. Para isso, seu objetivo nesta fase é o de simplesmente conquistá-lo. Faça perguntas abertas, climatize a reunião, traga emoção e disposição para a solução.

### C. Nos aspectos comportamentais

Você já experimentou dançar com uma pessoa em ritmos diferentes? Isto é o que deve acontecer com você quando está envolvido com pessoas. Seu ritmo muitas vezes está diferente daquele com que está se relacionando.

Analise seu ritmo através de sua respiração, controle-a ao ponto de poder se adaptar ao ritmo do outro. Neste ponto, ao invés de adotar uma postura controladora sobre o outro, dê importância aos seus anseios e preocupações, comece a entender como a pessoa conclui, valoriza e decide.

Uma atitude assim, faz o ambiente da negociação ficar menos tenso e estimulante para a busca de soluções compartilhadas.

### D. Em seus métodos de apresentação

Por mais conhecedor que seja no assunto, dê chances para que a contra-parte exponha seus pontos de vista, agregando informações para área de concordância. Uma das grandes estratégias de influência é fazer com que suas idéias surjam na mente da contra-parte, como se fossem dela.

O que é importante aprender aqui, não é de quem a idéia, mas sim do resultado final do acordo. Se você quer fazer acordos este é um caminho a ser seguido. Caso contrário, entre num embate com a contra-parte para vencê-lo na disputa de quem foi a idéia ou a solução.

### **E. No relacionamento**

Quando você entender que existem tipos psicológicos que pensam muito diferentes de você, vai compreender porque você às vezes é adorado por uns e odiado por outros.

Mostre o lado humano no relacionamento, quando tiver uma pouco mais de intimidade demonstre o lado “moleque e inconseqüente”, descubra que a vida não tem que ser tão séria assim...

Valorizar os méritos da contra-parte, não significa sinal de fraqueza e nem de “bajulação”. Quando for fazer faça com que as palavras saiam do coração e não se preocupe com o que o outro pode pensar, apenas faça.

### **F. No gerenciamento de conflitos e objeções**

Discordar de você para quem o faz deve ser algo bem desafiador.

Antes de começar a reagir ou sentir desafiado, respire um pouco. A primeira coisa a pensar é que isto não é uma arena, onde alguém tem que sair vencedor.

Primeiro entre em contato com a mente da contra-parte. Antes de dizer a ela que quem não entendeu foi ela, reflita sobre sua assertiva antes da reação da contra-parte. Será que fui muito objetivo demais? Será que falei de forma rude? Fui irônico?

Depois investigue suas palavras, mas com a intenção de entender seu raciocínio e não de querer derrubar suas hipóteses.

Ao fazer isso você vai poder realmente entender a “verdadeira objeção”.



## **G. No fechamento e comprometimento**

Sua ansiedade para o fechamento pode fazer com que tenha que se comprometer além do limite esperado. Qualquer tentativa de fazer o outro tomar uma decisão precipitada, leva a impressão para a contra-parte de desequilíbrio de necessidades.

Por isso, administre melhor o tempo entre a sua oferta e a resposta da contra-parte. Busque outras alternativas, crie poder para resistir ao NÃO.